

企業価値向上のためのコールセンター構築

業種：製造業（販社）

アブストラクト

現在、日本の製造業を中心に、企業としての顧客リレーション強化をアフターサービスから実現するといった考え方の変革が起こっている。その背景には、アフターサービスの高付加価値化による製品差別化、アフターサービス有償化による収益改善への期待が存在する。アフターサービスには、製品問合せ/修理受付、訪問修理・メンテナンス、修理部品調達・発送などが存在するが、お客様に付加価値を提供し、満足度向上を図るためには、それらの業務連携が必須と認識する企業も多い。本稿では「アフターサービス業務の連携を強化し、お客様リレーションの司令塔的役割を担うコールセンター」を構築したコニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社様の事例を通じ、その背景・問題意識・狙い・効果、そしてプロジェクトを支援させて頂いた富士通グループの様々な業務プロセスと連携するコールセンター構築ノウハウを活用したコンサルティングへの取組みを紹介する。



竹本将和（たけもと まさかず）
（株）富士通総研 産業コンサルティング事業部 所属
現在、幅広い業界業種で CRM 関連ビジネスのコンサルティングに従事。

まえがき

モノがあふれる現在の日本において、消費者は簡単にモノを購入しなくなっている。これは単にモノが買われないのではなく「高くても買われるモノ」と「安くても買われないモノ」が存在するということである。高くても買われるモノは、消費者の心をつかむ差別化ポイントを必ず保持しているはずである。

本稿で紹介するコピー機やプリンタ、デジタル複合機などを取り扱う業種も例外ではない。製品の機能・品質だけでは他社との差別化が難しくなり、次々と新商品を開発する必要に迫られ、企業体力の消耗戦となる。このような状況の中、消耗戦でない独自の価値提供を行うために、コールセンターを中心としたアフターサービス領域への期待はますます高まっている。

一連のアフターサービス業務の中で、コールセンターはお客様に企業の顔を印象付ける重要な役割を担っている為、CS（Customer Satisfaction：お客様満足度）向上を目的とした業務改革は珍しい。一般的には、コールセンター内部の業務や電話応対品質に関する改善を実施し、コールセンターの応対に関するお客様からの評価は上がるケースが多い。

ただ、お客様とのリレーションはコールセンターの応対だけで完結しない。電話受付後の訪問修理依頼など、他部門との情報連携が不適切であったために、その後のお客様へのアプローチやフォローを要因としたお客様の不満が減っていない状態がよく見られる。アフターサービスで差別化し、拡販に繋げるためには、コールセンターと他業務の連携をスムーズにかつ確実にに行えるお客様リレーションの司令塔的機能が非常に重要になるのである。

アフターサービスの機能は、「ファーストコンタクト業務」「保全サービス業務」「サービス資材管理業務」に大別されるが、お客様と企業の会話がスタートするファーストコンタクト業務を担うコールセンターが司令塔機能として最適と考えられた（図-1）。

次章以降では、具体的なプロジェクト事例を通じて司令塔型コールセンター構築ノウハウを紹介する。

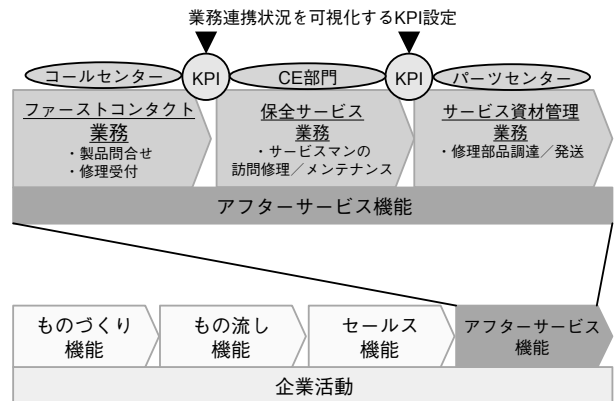


図-1 アフターサービス業務連携イメージ

プロジェクトの背景

まず、はじめに、コールセンターを中心にアフターサービス領域の改革に取り組んだコニカミノルタビジネスソリューションズ株式会社様（以下、BJ）でのコールセンター設立プロジェクトの背景を説明する。

BJはコニカミノルタグループにおいてbizhubやmagicolorブランドなどのプリンタ・複合機を中心に日本国内での販売、および保守サービス提供をミッションとした企業であり、お客様接点という重要な役割を担っている。

数年前から企業価値向上のために全社の業務改革を推進しており、その観点は大きく、「営業生産性の向上」、「MIF（Machine In Field：市場に出ているBJの取り扱うすべての機器）サポート時間の拡大」、「業務の統合・標準化」の3点であった。業務の統合・標準化は業務コストを削減し、営業生産性とサービスの生産性を高めることでBJの収益性を強化しようという考え方を実現する取組みである。

ここで紹介するコールセンター設立プロジェクトは、前述の全社業務改革の一環として、お客様窓口のあり方を検討した過程で必要性が認識され、発足に至った。

過去、BJでは全国の営業所/サービス拠点で既存のお客様の電話応対を行っていた。首都圏と関西圏の一部地域においては、電話を集中的に受ける組織を持っていたが、全社的に見ると業務の効率は悪く、また応対品質にもばらつきがあった。人数の少ない営業拠点では時間帯によって「電話が

つながらない」「電話転送による他拠点での対応では、状況を分かってくれない」などの事象も発生していた。一方、営業担当者も電話対応に追われ、本来業務である営業・販売活動に注力できないケースもあり、受付時間や担当者の裁量などサービスレベルが異なっていた。資材の在庫・発送を担当する業務センターも全国各地域での対応を行っており、アフターサービス業務全体としての一貫性・連携が弱い状態であった。

営業とアフターサービスで価値を創出すべきBJとしての生命線である、CS向上や電話受付業務の効率化（生産性向上）の観点から多くの改善余地が存在していたのである。

そこで、BJでは「既存のお客様からの機器修理依頼/トナーなど資材購入依頼/問合せ対応を集約することで、事業効率化を図る」、「応対品質を高め、CSを向上させることにより、サービス起点の事業を実現し、販売における他社優位性を実現する」ことを目的としてコールセンター設立プロジェクトを立ち上げた。

適用したコンサルティングサービス

富士通グループでは、多くのコールセンター構築支援実績やコンサルティング実践で培ったノウハウから、BJのコールセンター設立プロジェクトにおいて検討/実施すべき事項を以下のように定義し、プロジェクトを支援するサービスの提供を行った。

(1) コンサルティング

- ・基本設計（業務企画）
- ・運営マネジメント企画
- ・コールセンター立ち上げ支援

(2) システム構築

- ・コールセンター（通信系）システム構築
- ・コールセンターマネジメント支援システム構築

本サービスの特徴は、一般的なコールセンター構築とは異なり、自社のお客様の声を汲み取った活動で製品/サービス/お客様対応の品質を高め、CSを向上し、他社優位性を築くサイクルの起点となる「司令塔型コールセンター」の構築を行うことにある。

このような位置付けのコールセンター構築においては、お客様とのあらゆる接点においてお客様の満足を得るために、製品利用環境やニーズ情報

などを統合的に管理するだけでなく、その情報を活用して企業内の業務連携を強化するための仕組みが特に必要とされる。

本サービスの適用において主にコンサルティングを担当する富士通総研（FRI）では、お客様起点の取組みに関する多様なプロジェクト実践経験を基に、司令塔型コールセンター実現に重要な要素である「コールセンターとその他業務との連携」を考慮した支援を提供する。

以下に前述の検討/実施すべき事項におけるポイントや考慮点の一部を紹介する。

(1) 基本設計（業務企画）

コールセンターが司令塔の位置付けに成長するために、部品手配/在庫、CE（Customer Engineer：サービスマン）/営業活動など他業務への連携を特に考慮することが重要なポイントとなる。具体的には、他業務連携を含めたコールセンター運営のマネジメント・管理支援業務が可能となるようにフローを設計・記述する。

(2) 運営マネジメント企画

コールセンターの運営マネジメントに必要な機能・制度を定義する。コールセンターが司令塔としてCS向上を牽引するための業務連携が確実に実践できているかどうかを継続的に測るKPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）も設計する。CE出勤率などのコールセンターからの波及的効果を評価するKPIを目標値とともに設定し、コールセンターの存在価値を高めることも可能となる。

(3) コールセンター立ち上げ支援

コミュニケーター（電話対応担当者）の電話対応に関する初期導入研修、通信システムの操作研修、また、スーパーバイザ、コールセンター全般の管理支援を行うメンバへの各種管理システム操作研修や運用アドバイスを実施する。

上述の検討では、コールセンターとかわる様々なプロジェクト（例えばCE業務改革など）との間で、コールセンターの役割（機器情報登録、修正作業など）の整合性を保つことを重要ポイントとして推進支援を行う。

これらのコンサルティングサービスの適用は、司令塔型コールセンターに必要な検討項目の抜け漏れがなく、適切な時間配分での検討を実現し、

プロジェクトを効率的かつ効果的に推進できるメリットがある。

司令塔型コールセンター設立への挑戦

2006年9月、BJとコニカミノルタグループの情報システム会社であるコニカミノルタ情報システム株式会社様（以下、HJS）、そして富士通グループでコールセンター設立プロジェクトのキックオフが行われた。

プロジェクト推進上の留意事項は大きく以下の3点である。

(1) 司令塔に必須となる他業務との連携整合性確保
 全社業務改革の一環の取組みであるため、並行で推進される他の業務改革と整合性を取った業務設計が必要となる。

(2) 非常にタイトな設立までのスケジュール

基本設計（業務企画）開始から東日本コールセンター稼働（STEP1）まで7箇月と短期間である。

(3) 設立後の拡張スケジュールがタイト

東日本コールセンターの拡張と西日本コールセンターの稼働（STEP2）がSTEP1の3箇月後であり、STEP1の構築中にSTEP2の準備を並行する必要がある。

コールセンター開設の目標時期は2007年4月であり、通常一般的な検討順序で平均的な検討時間を費やせば開設時期に間に合わない。そのため、BJ、HJS内での事前検討を活用し、さらに検討が必要な部分は十分な時間を確保する計画を策定し、一部コンサルティングとシステム構築を一体化してプロジェクトに取り組んだ（図-2）。

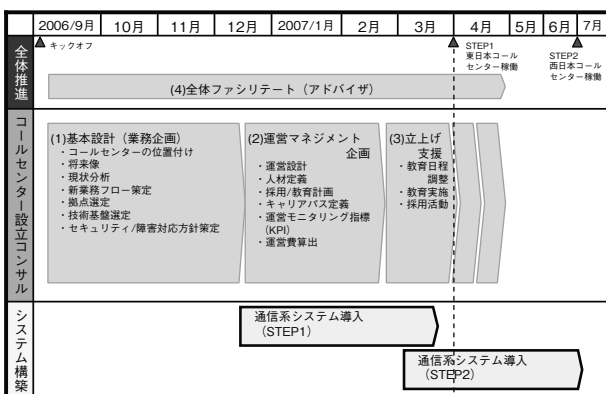


図-2 プロジェクトスケジュール

● ありたい姿に向けての問題解決

基本設計では、「高品質なサービス提供をブランド力とし、販売促進に影響を与える」ことを理想として様々な取組みイメージをプロジェクトメンバー間で共有した。当たり前のことではあるが、将来像の共有はプロジェクトを推進する上で重要なポイントである。

BJでは、直近目標としての業務標準化から事業強化のためのデータ活用、CS向上による売上貢献、ブランド醸成など、多段階の将来像へのステップ概要と業務ごとのありたい姿を策定した。アフターサービスにおいて統括的なコントロール機能の必要性や、その役割をコールセンターが担う意味の再認識もここで実施した。

また、現状課題の整理とともに、具体的な業務内容/フローを記述し運営上発生し得る問題点、大小様々な疑問点を明らかにすることで、関連する他プロジェクトへの早期協力依頼を実現した。

これにより機器設置場所や機器登録などの情報やお客様ごとの留意事項情報など、コールセンター開設前に情報を集約する必要性を認識でき、事前準備した情報とコールセンターでのお客様対応状況の履歴を電話対応時、CEが機器設置時、消耗品手配を行う業務センターでの商品発送処理時に連携活用する事で、お客様のニーズに的確な対応が可能となる仕組みの実現に向けた取組みを行った。

統合されたお客様関連情報をコールセンターとその他の業務において迅速に連携し、各業務におけるお客様対応および業務プロセスの最適化を行うという視点が、従来の一般的なコールセンターと司令塔型コールセンター構築の大きな相違点である。

● コールセンター運営に必要な“虎の巻”

基本設計が終了し、拠点工事/システム構築と並行に検討が行われたのが、運営マネジメント企画である。

これは、お客様対応業務だけでなく、コールセンター自体の運営に必要な事項を1冊の定義書に纏めたものであり、マネージャなどの管理業務に携わるメンバはコールセンターの方針から業務概要までこの1冊で知ることができる構成にしている。

具体的には、マネジメント業務内容/サイクル・実施担当者や職務分掌、コミュニケーターのキャリ

アパスなどが記述されている。また、コールセンター長をはじめ、スーパーバイザやコミュニケーターに求められるスキルや知識も定義され、キャリアアップ要件の基準や、コミュニケーターのモチベーションからコールセンター運営のパフォーマンスを測るKPIの定義も行っている。

● 司令塔を支えるコミュニケーター

企画しただけではコールセンターは動かない。システムを作っただけでは業務は運営できない。コールセンター立ち上げの難しさは企画内容をいかに現実業務に展開し早期に安定運営を行えるかというところにある。他部門との業務連携を含め、その実業務を担うコミュニケーターは、司令塔型コールセンターの安定運営の成否のかぎとなる。

コールセンターの対応品質を保つためには、コミュニケーターの離職率を抑えることが一番の近道であり、ベテランのコミュニケーターが増えると対応効率も上がる。そこでBJでは離職率低減への取り組みとして、リフレッシュルームや喫煙ルームなど設備の充実や、管理職との面談におけるコミュニケーションのとり方など、あらゆる面でコミュニケーターの満足度を向上させるような設計を行った。

このように、BJではコールセンター設立までに、様々な事項の検討/定義から、当初の目論見どおり2007年4月に無事、コールセンターを稼働した。

成功のポイント

司令塔型コールセンターの設立を成功させるためには、様々な業務連携の中で、業務に人とITを適切に融合させることが必要不可欠となる。

BJの場合、

- ・コールセンターの将来像に向けたプロセスを共有し、その途中段階としての業務プロセスも明確化
- ・サービス起点での事業に必要な業務連携を見据え、他システム接続容易性を意識したIP基盤の選択
- ・コミュニケーターのモチベーションを意識した現場でのコミュニケーション
- ・コールセンター運営と他業務の整合性を保つために、業務フローを記述し業務を可視化することで、並行稼働するプロジェクトと連携
- ・運用と定着化の状況を可視化し、効果の測定も行えるKPIの設定

これらの取り組みは、一般のコールセンターと比較すると、業務連携、人、ITの観点を上手く織り込んでいる。

特に“他部署との業務連携”を強く意識した業務/運営設計となっている事が大きな違いであり、司令塔型コールセンター構築を成功させたと言えるであろう。

今回の取り組みにより、BJのコールセンターが目標としている司令塔的位置付けになるための基盤が整った。しかしBJはこれで満足したわけではなく、まだまだ器ができただけ、これから真のCS向上/業務効率化への取り組み強化が始まると考えている。

司令塔型コールセンターの効果

この司令塔型コールセンターの稼働により、BJが得た効果は多岐にわたる。

まず、お客様の窓口を統合したことによる「対応品質の向上」、「電話対応コスト低減」、「応答率向上」。次に、対応スキルが向上しナレッジが集約されたことによる「一次回答率向上」、「CE出勤率低減」。そして、司令塔型コールセンターで特に期待されていたポイントである他部署との業務・情報連携が迅速・正確になったことによる「アフターサービス全般におけるお客様対応の的確性・スピード向上」。これらの全てはお客様満足につながっているが、コールセンター単体での個別最適ではない。アフターサービス業務全般でお客様の信頼を勝ち得る仕組みを獲得したのである。

今後、司令塔型コールセンターを核に更に企業価値を高めていくためには、BJに対するお客様の期待値/本音を今以上に的確に捉えて分析を行い、その情報を他部署と連携したサービスを展開することであろう。お客様の期待に沿う、そして期待値を確実に超えた対応を実現することが、お客様の感動を生み、真のブランド力強化につながるものと筆者は信じている。

む す び

本稿で紹介した取り組みは、BJのサービス/サポートのお客様接点領域（アフターサービスのフィールド）における改革（イノベーション）であり、コールセンターでのお客様との会話を起点としてBJ内部の業務をお客様の視点で最適に連携できる

ようにしたものと言える。このような、司令塔型コールセンターによるお客様とのより良いリレーション構築に関するFRIへの相談は多く、増加の傾向が見られている。富士通グループは、今後とも、お客様のパートナーとして、お客様との接点と社内の業務を最適化する仕組みやその他の様々な領域（フィールド）について、その課題解決にコンサル

ティングとITシステム構築を一体化したサービスの提供により、お客様のフィールド・イノベーションに貢献していきたいと考えている。本事例を、富士通グループにおける「司令塔型コールセンターをはじめとするお客様接点からの事業改革への取り組み」の一端として、参考にいただければ幸いである。

